

### Leadership zwischen Anreizmoral, Wohlfahrtsverlusten und Effizienz sozialer Institutionen: Anreizanalysen professioneller Dienstleistungserbringung als wirtschafts- und unternehmensethische Aspekte effizienter Leadership

Langer, Andreas

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Langer, A. (2006). Leadership zwischen Anreizmoral, Wohlfahrtsverlusten und Effizienz sozialer Institutionen: Anreizanalysen professioneller Dienstleistungserbringung als wirtschafts- und unternehmensethische Aspekte effizienter Leadership. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 7(1), 35-58. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-347858>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Leadership zwischen Anreizmoral, Wohlfahrtsverlusten und Effizienz sozialer Institutionen\*

## Anreizanalysen professioneller Dienstleistungserbringung als wirtschafts- und unternehmensethische Aspekte effizienter Leadership

ANDREAS LANGER\*\*

### *Leadership in the Context of Moral of Incentives, Residual Loss and Efficiency of Social Institutions*

*Within new or established social markets the consequences of implicit incentives and institutional interdependencies for leadership in social institutions are almost unknown. This article gives an analysis of and opens a discussion on efficiency and cooperation problems in social markets and within social institutions. Both affect conceptions of leadership concerning its main assignment to coordinate and lead highly qualified, specialized Professionals.*

*After a short overview of leadership-conceptions, efficiency in social institutions and social markets will be conceptualized by means of agency theory and transactional cost. With these instruments cooperation problems and interactional dilemmas can be identified by applying cost heuristics and by attributing the effects on residual loss. The consequences for leadership are twofold: Transformational leaders have to integrate market effects in their assignment of institutional shaping and employee development. And they have to weigh up three different ethical orientations for decision-making in social institutions.*

*Keywords: social market, morals of incentives, leadership, professional ethics, new institutional economics, ethical decision making, business ethics, welfare state*

### 1. Einleitung

Leadership – im Sinne einer Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern, visionären Gestaltung von Unternehmen und auch ethisch fundierten Führung – für soziale Institutionen zu diskutieren, erscheint auf den ersten Blick als wolle man Eulen nach Athen tragen. Denn Ethik – im Sinne einer Norm- und Wertorientierung – ist für Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens konstitutiv, was für die Personalentwicklung aber nicht unbedingt gelten muss. Organisation, Steuerung und das Management im Sozial- und Gesundheitssektor haben es außerdem mit außerordent-

---

\* Beitrag eingereicht am 31.10.2005; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren angenommen am 06.03.2006.

\*\* Dr. rer. soc., Dipl. Soz. Päd. Andreas Langer, Munscheidstraße 14, D-45886 Gelsenkirchen, Tel.: ++49-(0)-209-1707193, E-Mail: [alanger@iatge.de](mailto:alanger@iatge.de) ([www.iatge.de](http://www.iatge.de)), Forschungsschwerpunkte: professionelles Handeln im Sozial- und Gesundheitswesen, Dienstleistungstheorien, Vertrauensmanagement, professionsbezogene Wirtschafts- und Unternehmensethik, Gerechtigkeitsforschung.

lich komplexen Strukturen zu tun. Besonders an der Jugendhilfe kann deutlich gemacht werden, dass öffentliche Träger und freie Wohlfahrtsverbände sich aus einer ethischen Grundorientierung heraus definieren müssen, sei es eine unbedingte, auch rechtlich kodifizierte Pflicht, zum Wohle des Kindes zu handeln, der Gesundheit zu dienen oder die Menschenrechte bzw. die Menschenwürde durchzusetzen und zu achten. Denn soziale Institutionen haben es mit Menschen zu tun.

Natürlich sind diese ethischen Überzeugungen so interpretationsbedürftig wie die viel zitierte Gemeinwohlorientierung selbst. Richten wir jedoch unseren ethischen Blick auf die Art der Moral (individuelle Moral oder Anreizmoral), werden zwei blinde Flecken von denjenigen Leadership-Konzeptionen deutlich, die ihr Augenmerk auf Personalführung richten. Diese sollen im folgenden Artikel in den Mittelpunkt gestellt werden: Es wird zum einen als selbstverständlich vorausgesetzt, dass die Effizienzorientierung der freien Wirtschaft ein integraler Bestandteil von Leadership darstellt. Was ist aber, wenn gerade die Orientierung an Effizienz als ethische Wertorientierung in sozialen Institutionen zu großen Teilen unbedeutend und unreflektiert ist? Nicht zu Unrecht wird – oder wurde – Sozialmanagement von Management dadurch unterschieden, dass „Effizienz (...) kein Maßstab für die Organisation“ (Müller-Schöll/Priepke 1983: 8) sein könne. Zum anderen wird mit Leadership-Konzeptionen die Notwendigkeit einer Tugendethik neu betont (vgl. Hinterhuber 2004: 174). Was ist aber, wenn nicht die Orientierung an individuellen Tugenden, sondern die Handlungsorientierung an Meso- und Makroeffekten aggregierten individuellen Handelns das eigentliche Problem darstellt, das im Sinne einer Wirtschafts- und Unternehmensethik bearbeitet werden muss? Die Analyse einer impliziten institutionellen ‚Anreizmoral‘ (vgl. Wilkesmann 2001) für soziale Institutionen soll im Weiteren als Beitrag zur Leadership-Debatte in sozialen Institutionen geleistet werden.

Mit den nachfolgenden Ausführungen wird die unternehmens- und wirtschaftsethische These für soziale Institutionen konkretisiert, dass Interaktionsprobleme und soziale Dilemmata Auswirkungen auf die Effizienz von Leadership und die Erbringung sozialer personenbezogener Dienstleistungen hat. Um das Problem der Effizienz also für soziale Institutionen neu zu konzeptionalisieren und dessen Relevanz für Leadership zu konkretisieren, werden Hinweise auf Interaktionsprobleme in der einschlägigen Literatur exemplarisch aufgenommen und gemäß der ökonomischen Heuristik ‚umgedeutet‘ und systematisiert (Abschnitt 4).<sup>1</sup> Damit kann die Analyse einer ‚Anreizmoral‘ als ein Teilproblem einer unterrepräsentierten Effizienzorientierung im Sozialmanagement gesehen werden, welches aber in einen ersten Lösungsansatz für das Leadership in sozialen Institutionen weitergeführt wird (Abschnitt 5). Dazu ist es notwendig, nach einer kurzen Abgrenzung des Leadership-Begriffs (Abschnitt 2) den Zusammenhang zwischen einer Effizienzheuristik und Transaktionskostenanalyse zu erläutern (Abschnitt 3). Zusammenfassend wird damit ein wesentli-

---

<sup>1</sup> Mit der Heuristik von Interaktionsdilemmata, Agentur- und Transaktionskosten werden Phänomene aggregierten individuellen Verhaltens in sozialen Märkten unter dem Kostenaspekt reformuliert. Dazu werden empirische Ergebnisse sowie Einschätzungen von wissenschaftlichen Experten zusammengefasst, die einige Phänomene umreißen, die mit der Einführung von Qualitätsmanagement, Kontraktmanagement, Budgetierung, der Initiierung von Sozialmärkten – kurz: mit Ökonomisierung – in Verbindung gebracht werden.

cher Wissensbestand für Leadership in sozialen Institutionen aufgearbeitet, welches sich zwischen Professionsethik, Wirtschafts- und Unternehmensethik und Effizienzorientierung verorten muss.

## **2. Leadership in sozialen Institutionen**

### **2.1 Sozialmanagement als Rationalisierung in sozialen Institutionen**

Wird Leadership als eine spezifische Konzeption von Führung und Management auf soziale Institutionen angewandt, muss der Gegenstand dieses Managements deutlich umrissen sein. Schließlich handelt es sich beim Management um die Führung von Institutionen jeglicher Art (Unternehmen, Verbände, Einrichtungen, Initiativen). Natürlich kann man darunter auch die Gesamtheit aller Personen verstehen, die diese Funktion einnehmen – die Manager also. Leadership in sozialen Institutionen müsste sich also mit spezifisch charakterisierbaren ‚Sozialmanagern‘ beschäftigen und mit den sozialen Institutionen selber. Die aktuelle Theorielage ist jedoch etwas unüberschaubarer, was an Sozialmanagement hervorragend gezeigt werden kann: Denn es zeigt sich, dass nicht das Ureigentliche sozialer Institutionen die Debatte dominiert, sondern mit Sozialmanagement „üblicherweise die Übertragung wirtschaftlicher Denk- und Handlungsprinzipien auf den Bereich der sozialen Dienstleistungen verstanden“ (Badelt 2001: 126) wird. Die Konsequenz aus dieser Selbstverständlichkeit ökonomisch-betriebswirtschaftlicher Herangehensweise lässt das – die Sozialwirtschaft und das Sozialmanagement konstituierende – Produkt in den Hintergrund treten, nämlich die personenbezogenen sozialen Dienstleistungen. Jenseits von Adaptionen und Anwendungen aus der Privatwirtschaft werden im New Public Management aber auch im Sozialmanagement durch die Konzentration auf die Outputorientierung die Organisationen, seien es privatwirtschaftliche, frei-karitative oder kommunale, als Unternehmungen begriffen, die Produkte, hier: Dienstleistungen, herstellen:

„Produkte werden zur entscheidenden Steuerungsgröße: Sie bilden die Grundlage für die Bestimmung der Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns als Dienstleistung“ (Klatetzki 1996: 55).

Einen gewissen Konsens kann deshalb ein Definitionsversuch erlangen, der „Sozialmanagement zunächst allgemein als auf Personen, Materie und Information bezogene Planung, Disposition, Allokation, Koordination und Kontrolle“ (Bellermann 2004: 163) versteht. Effektivität und Effizienz als Rationalisierungskriterien beziehen sich in diesem Zuschnitt auf die Planung, Organisation und Kontrolle der Dienstleistungsproduktion.

Sozialmanagement und Leadership darf dabei jedoch nicht gleichgesetzt werden. Noch bevor im sozialen Bereich Aus- und Weiterbildung unter das Thema ‚Sozialmanagement‘ gefasst wurden, gab es Gelegenheit, sich unter der Perspektive ‚Führen und Leiten in sozialen Institutionen‘ für Leitungspositionen sozialen Institutionen zu qualifizieren (vgl. Frank/Wolf 1988). Beispielfhaft sei gezeigt, dass das Konzept ‚Führen‘ dabei zum Konzept des Leadership ein deutliche Äquivalent bildet. Walter Neubauer (1996) bezeichnet ‚Führen‘ als die Möglichkeit, „dass eine Person (als ‚Führer‘) auf eine oder mehrere andere Personen im Hinblick auf bestimmte Ziele oder Absich-

ten Einfluß nimmt“ (ebd.: 76). Es geht in diesem Zuschnitt also um Mitarbeiterinformation, Arbeitsmittel, Art der Aufgaben, Entscheidungs- und Handlungsspielräume, um soziale Beziehungen zwischen den Mitarbeitern bzw. den Führungskräften und ihren Untergebenen (vgl. ebd.: 80). In Abgrenzung dazu wird „Leiten als formale Führung“ (ebd.: 81ff.) mit machtbasierten Ressourcen der Steuerung in Verbindung gebracht, wie z.B. Macht durch Hierarchie, Fachkenntnis usw. Hans Joachim Puch und Katharina Westermayer (1999: 209ff.) differenzieren Führung „als soziale Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter“; „durch Gestaltung sozialer Netze und Gruppenbeziehungen“ und „als Gestaltung komplexer Systeme.“ In der anglo-amerikanischen Diskussion findet sich die Unterscheidung zwischen ‚transactional‘ und ‚transformational leadership‘. Das erste Konzept der Mitarbeiter- und Unternehmensführung bezeichnet ein eher passives Management, welches gute Leistung belohnt, schlechte sanktioniert und auf diese Weise über Selektion für beste Leistungen sorgt. Das Transformational Leadership meint dagegen eine aktive Gestaltung der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, der gezielten Entwicklung des Personal und der Organisation unter Aspekten der Beteiligung, Transparenz, Vision, Unternehmenskultur, Weiterbildung bis hin zur Berücksichtigung (emotionaler) Bedürfnisse (vgl. Bass 1990: 19-21; Tichy/Devanna 1995).

## 2.2 Leadership zwischen Effizienz und Ethik

Gerade ökonomienahe Autoren widersprechen angesichts eines immer wieder neu formulierten Wertbezuges sozialer Institutionen der Annahme, dass „formale Organisationen der SW (Sozialwirtschaft AL) (...) sich an Prinzipien von Solidarität und Altruismus“ orientierten, diese These hielte „einer empirischen Prüfung schwerlich Stand“ (Arnold 1997: 22). Entscheidend für soziale Institutionen sei also fortan nun auch die Produkt-, Effektivitäts- und Effizienzorientierung. Andererseits zeigt die Korporatismusforschung, dass, trotz sich andeutender Transformations- und Privatisierungsprozesse (vgl. Kessl/Otto 2002), nicht damit zu rechnen sei, dass die Träger vollständig in Dienstleistungsunternehmen aufgehen, noch dass damit die Auflösung aller korporatistischen Strukturen im Sozialsektor gegeben wäre. Für die Führungstätigkeit in sozialen Institutionen bedeutet dies, dass mit einer Heterogenität der Steuerungs- und Kontrollmedien zwischen Wertgebundenheit, Organisations- und Professionsrationalität zu rechnen ist. Die Erbringung sozialer personenbezogener Dienstleistungen im Horizont einer äußeren Pluralisierung wird eingebettet sein in einem ‚multipolaren Korporatismus‘, „in dem es neben den bislang privilegierten freigemeinnützigen Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege weitere verbandlich organisierte Anbietergruppen gibt“ (Olk 1995: 119). Im Sinne einer inneren Pluralisierung kann die These dreier unterschiedlicher, funktional spezifizierter, differenzierter und abgrenzbarer Säulen vertreten werden. Es sind zum Einen die betriebswirtschaftlich gesteuerten Konzernstrukturen, die durch den Wettbewerb auf dem Dienstleistungsmarkt geprägt sind. Es sind zum Zweiten die lokalen Vereinigungen und assoziativen Strukturen, „in denen Bedürfnisse nach Geselligkeit, Kommunikation und sozialer Integration befriedigt werden“ (ebd.). Zum Dritten repräsentieren sich die Wohlfahrtsverbände als übergreifende korporative Akteure, „die die Anliegen und Interessen bestimmter (benachteiligter) Bevölkerungsgruppen in das politische System der

Bundesrepublik hinein vermitteln“ (ebd.). Vor diesem Hintergrund kann also weder eine Effizienz- noch eine Gemeinwohlorientierung als allein gültige Logik der Personal- und Organisationsführung in Anschlag gebracht werden.

### 2.3 Leadership als ethisches Sozialmarketing

Für die aktuellen Praxis- und Theorie-Diskussionen um Sozialmanagement stellt sich nun die Frage, ob dieser nach wie vor bestehende Ethikanspruch eingelöst werden kann. Dies ist für zwei Schwerpunkte der Analysen sozialwirtschaftlicher Organisationen relevant: Es geht darum Qualitätsmanagement als „rationale Produktionsformen sozialer Dienste“ (Bellermann 2004: 165) und Sozialmarketing als Finanzierung und Kundenorientierung dieser Organisationen. Können beide für das Spannungsfeld zwischen Wertorientierung und Rationalisierung offen gehalten werden?

Während Marketing in sozialen Institutionen lange Zeit lediglich als kommunikativer Zugriff auf den Markt und die Gesellschaft missverstanden (vgl. Decker 1992: 357ff.) und in der Praxis nicht selten mit Öffentlichkeitsarbeit oder Werbung gleichgesetzt wurde, zeichnet sich im modernen Sozialmanagement eine Trendwende ab: Marketing wird mehr und mehr als eine Maxime, eine Denkhaltung verstanden, die fordert, dass alle Unternehmensaktivitäten auf den Markt, sprich den Kunden, auszurichten sind. Dies wird in einer dreifachen Differenzierung expliziert:

- (1) „Marketing als ‚marktorientierte Unternehmensführung‘ betrifft demnach nicht nur eine Funktion ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ in den Non-Profit-Betrieben, sondern alle Mitarbeiter, vom Pförtner bis zum Verwaltungsdirektor“ (Schütz 1996: 6). Deutlich für diesen Aspekt ist der Bezug zur Visionsarbeit und der Wertorientierung als integraler Bestandteil eines transformational Leadership.
- (2) In einem zweiten Aspekt wird die Marktkenntnis zum Erfordernis des Leadership: „Marketing als Methode umfasst alle Aktivitäten, um Märkte transparent zu machen, mit Hilfe der Marktforschung, um innovative Ideen zu entwickeln mit Hilfe von Kreativitätstechniken und um Marketingkonzepte aufzustellen und umzusetzen, Marketing ist kein Management aus dem Bauch heraus“ (ebd.). Im Folgenden wird aber gezeigt (Abschnitt 4), dass sich Marktkenntnis für soziale Institutionen nicht nur auf den Aspekt der Innovation erstrecken kann. Vielmehr gilt es bei der Führung in sozialen Institutionen externe Anzeigeneffekte zu berücksichtigen, die auf die interne Dienstleistungserbringung im Unternehmen zurückschlagen.
- (3) Marketing als Mittel der Marktgestaltung beinhaltet als dritten Aspekt die vier klassischen Instrumente des Marketing: Die Produkt- und Servicepolitik („product“), die Kommunikationspolitik („promotion“), die Distributions- und Vertriebspolitik („place“) und die Preispolitik („price“) (ebd.). Um jedoch Marktgestaltung für soziale Institutionen zu explizieren und die sich daraus ergebenden ethischen Konsequenzen zu verdeutlichen ist es notwendig, den Zusammenhang zwischen sozialen Dilemmasituationen und Effizienz aufzuzeigen.

### **3. Institutionelle Akteure in sozialen Dilemmata**

Die Erbringung personenbezogener sozialer Dienstleistungen nach ökonomischen Kriterien zu planen, zu organisieren und zu kontrollieren folgt im Wesentlichen zwei Logiken. Zum einen werden Sparmaßnahmen als Reaktion auf die knappen Finanzlagen in den Kommunen durchgesetzt, ohne dabei dezidiert betriebswirtschaftliche Instrumente einzusetzen. Zum anderen wird die ökonomische Logik durch betriebswirtschaftliche Methoden und Denkweisen vorangetrieben, mit der Hoffnung dadurch Effizienz- und Qualitätseffekte zu erzielen. Unter anderem lassen sich Privatisierung und Pluralisierung mit der Erweiterung und Verschärfung von Sozialmärkten in engeren Zusammenhang setzen (vgl. Schrapper/Faltermeier 2001: 158). Soziale Institutionen bewegen sich also mehr und mehr auf sozialen Märkten oder Quasi-Märkten. Somit ist die Aufgabe eines jeden Sozialmanagements aber auch des Leadership in sozialen Institutionen vermehrt durch externe Markteffekte beeinflusst, die nicht nur auf Globalisierung zurückführbar, sondern als aggregierte Interaktionseffekte verschiedenster Akteure in komplexen Strukturen zu begreifen sind.

Hinter den Rationalisierungskriterien Effektivität und Effizienz verbergen sich nicht nur enorme Legitimierungspotentiale für die (Um-)Strukturierung und das Leadership sozialer Institutionen, sondern damit scheint auch ein enormes Drohpotential verbunden – öffentliche wie auch freie Träger geraten unter Ökonomisierungsdruck. Doch die Zeit der Diskussion um Akzeptanz der neuen Semantik im Sozial- und Gesundheitswesen scheint der Vergangenheit anzugehören. Nach 15 Jahren Neuer Steuerungsmodelle, der Umsetzung des SGB IX in der Pflege und der verbindlichen Einführung (Anfang 2004) der Fallpauschalen (DRG) in Krankenhäusern muss eher gefragt werden, ob die präferierten Methoden nach ihrer Implementierung auch die gewünschten Erfolge und Effekte zeigen, oder ob sich sogar vermehrt Organisationsdilemmata erkennen lassen. Leadership bedeutet also immer beides, effiziente Personalführung und Organisationsgestaltung (Tichy/Devanna 1995: 183ff.).

#### **3.1 Vom Ökonomisierungsdruck zu organisationalen Dilemmata**

Konzepte der Verwaltungsmodernisierung, aber auch des Sozialmanagements müssen eine außerordentlich komplexe und heterogene institutionelle Struktur berücksichtigen, was nicht selten eine defizitäre Erklärung von Ressourcenallokation und Dienstleistungserbringung nach sich zieht. Denn Verwaltungsmodernisierung greift vor allem im Sektor sozialer Dienstleistungen nicht nur in innerbetriebliche Organisationsabläufe ein: „Für den Sozialbereich erfolgt die Aufgabenerfüllung jedoch nicht allein durch die Verwaltung, sondern im Zusammenspiel von Verwaltung und freien Trägern, also in einer von Trägerpluralität gekennzeichneten Struktur, innerhalb derer die nicht-behördlichen Träger mit einem durch Sozialgesetze legitimierten Status (Trägerautonomie) agieren können.“ (Merchel 1996: 296). So werden Steuerungsinstrumente diskutiert, die einen Rahmen darstellen, „der zu einer Freisetzung von Effizienzpotentialen führen kann und soll. Eine nennenswerte Effizienzsteigerung wird jedoch nur dann eintreten, wenn für den einzelnen Betrieb hinreichend Druck besteht, effizient zu handeln“ (Kulosa 2003: 240f.).

Druck – oder ökonomisch gesprochen spezifische Anreizsetzungen und Sanktionen – hat jedoch nicht nur die gewünschten Verhaltensweisen und Effekte zur Folge. Den

Anreiz- und Sanktionssystemen ist auch eine ‚Anreizmoral‘ inhärent, die nicht selten zu un intendierten Nebeneffekten – zu Fehlern und Effizienzverlusten – führt. Über die institutionelle Seite der Dilemmata, Fehler und Paradoxien wurde bislang im Kontext sozialer Institutionen nur wenig geforscht, obwohl bereits Ergebnisse aus der ökonomischen Theorie in die Soziologie und Politikwissenschaften eingeflossen sind (Putnam 1993: 163). Thomas Olk spricht bei der Organisation von (professionellem) Expertenhandeln von einem „Steuerungs- und Kontrolldilemma sozialarbeiterischer Dienstleistungsorganisation“ (1986: 115) und führt dies in der Analyse einer grundsätzlichen Ungewissheitsbelastung weiter. Das Effektivitäts- und Effizienzproblem des Einsatzes professionellen Personals besteht darin, dass man weder die anfallenden Aufgaben noch Kriterien für die Bestimmung der Aufgaben objektivierbar prognostizieren und festlegen kann. Unter diesem Blickwinkel sollen Aspekte der Fehlerpotentiale und Organisationsdilemmata betrachtet werden:

„Organisationsdilemmata sind nicht auflösbare Widersprüche in der Gestaltung der institutionellen Meso-Struktur (Vereine, Einrichtungen, Behörden, Gruppen). Dazu gehören u.a. Zieldivergenzen, Hierarchieebenen und Kontrollspannen, Regelungsdetails und professionell verantwortetes Handeln, formale und informale Anreize. Solche Probleme sind bei allen Organisationsgestaltungen zu berücksichtigen, sie können aber gemildert oder verschärft werden“ (Grunow 1995: 265).<sup>2</sup>

Jede Art der Steuerung erscheint demnach, sei sie ökonomisch orientiert oder traditionell hierarchisch-administratorisch, als der Gefährdung ausgesetzt, negative Anreizwirkungen der eigenen Instrumente zu implizieren. Dass dies jedoch als Ineffizienz durch un intendierte Nebeneffekte und erhöhte Transaktionskosten interpretiert werden kann, soll im nächsten Abschnitt kurz erläutert werden.

### 3.2 Soziale Dilemmata im Horizont unternehmens- und wirtschaftsethischer Anreizanalysen

Soziale Dilemmasituationen wie z.B. das Organisationsdilemma bilden den Ausgangspunkt für Gestaltungsempfehlungen einer ökonomischen Ethik. Besonders unter Knappheitsbedingungen treffen auch in sozialen Märkten Akteure aufeinander, die „ihre Interessen geltend zu machen versuchen, wodurch sie immer in ‚soziale Fallen‘ (zu) geraten (drohen)“ (Homann/Suchanek 2000: 413). Wirtschafts- und Unternehmensethik setzt – als Ökonomik – insbesondere bei Interaktionen an, die in der Gefahr stehen, nicht in der Kooperation, sondern im Konflikt oder in dilemmatischen Situationen zu enden – was gleichzeitig ein zentrales Thema für die Analyse von Effizienzeffekten wie auch der modernen Gerechtigkeitsforschung darstellt (Rawls 1979: 23ff.). Dabei ist zu beachten, dass Dilemmasituationen methodologisch vor dem Hintergrund der Gefangenendilemmaheuristik gefasst werden (vgl. Langer 2004a: 287ff.). Die Ökonomik fokussiert drei wesentliche Interaktionsprobleme, die der Handlungssteuerung über Regeln bedürfen: (a) Es geht um das *Sicherheitsproblem*, nämlich dass Abhängigkeiten, die durch Arbeitsteilung und Spezialisierung entstehen,

<sup>2</sup> Brink et. al (2002); Eurich et. al. (2003); Fabricant/Burghardt (1992: 144ff.); Grunow (1995: 265ff.); Olk (1986: 110ff.).



der Gefahr unterliegen, durch ‚free rider-Verhalten‘ ausgebeutet zu werden. (b) Sodann geht es um die Lösung des *Koordinationsproblems*: In interdependenten Interaktionszusammenhängen bewirkt die Entkoppelung von Handelndem, Handlungsmotiv und Handlungsfolgen, dass das Handlungsergebnis nicht mehr allein von einem Akteur abhängig ist, sondern ebenso von den Reaktionen und Antizipationen der anderen Akteure in Bezug auf diese Handlung. (c) Schließlich geht es um die Einführung von Regeln zur Lösung des moralischen Problems, dass nämlich insbesondere *moralisches Handeln und (Vor-)Leistungen einzelner Akteure* durch andere ausgebeutet werden können.

Diese drei Interaktionsprobleme können, so die zentrale These einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, die der Homannschule folgt, durch die Einführung von Regeln bzw. Strukturen gelöst werden (vgl. Homann/Pies 1994). Moral ist demnach in diesen Regeln inkorporiert. Der systematische Ort der normativen Gestaltungsempfehlungen und der Moral wird so in die institutionelle Rahmenordnung gelegt, oder – wie es Brennan/Buchanan (1985) formulieren – es geht um „choice among rules“ (ebd.: 9; 28f.). Die moralische Qualität wird nicht mehr allein den Handlungen der Akteure zugemessen (vgl. Pies 2000), also dem Handeln innerhalb der Rahmenordnung („choice within rules“). Es geht zentral um die absichernde und koordinierende Wirkung von Verträgen und Regeln und einem Handeln, welches sich an diesen Institutionen orientiert, die über Anreize und Sanktionen durchgesetzt werden. Damit wird nicht zentral nach der Begründbarkeit von Normen gefragt, sondern die Durchsetzung und Implementierung einer Norm steht – im Anschluss an deskriptive und begründungstheoretische Probleme – im Mittelpunkt (vgl. dazu Langer 2004: 375ff).

### **3.3 Wohlfahrts- und Effizienzverluste als erhöhte Agentur- und Transaktionskosten**

Es wird im Kontext sozialer Institutionen immer noch kontrovers über den anzulegenden Wertmaßstab einer wie auch immer gearteten Ethik gestritten. Während in professionsethischen Debatten immer wieder auf den Mythos selbststeuernder- und kontrollierender professioneller Berufsethik und ihrer (exklusiven) Wert- und Normbezug verwiesen wird (vgl. Ortmann 2005: 290f.), bezieht sich die Kritik an diesem Ansatz auf die Unbestimmtheit, z.B. der Gemeinwohlsemantik (vgl. Pfadenhauer 2003: 73ff.). In der Sozialen Arbeit rückt jedoch der Adressat und sein Wert- und Normbezug in Debatten um citizenship, Partizipation und Empowerment immer mehr in den Mittelpunkt. Als Lösungsansatz wird als Perspektive eine doppelte ethische Neuorientierung vorgeschlagen: Zum einen bedarf es einer Adressatenintegration in die Produktbeschreibung und zum anderen der Integration des Wertes Effizienz in Leadership sozialer Institutionen (dazu Kapitel 5). Wird die Bearbeitung dieser Probleme zur Aufgabe einer Institutionengestaltung gemacht, geht es zentral um den Wert der Effizienz.

Durch die Verknüpfung der Agenturtheorie bzw. des Transaktionskostenansatzes mit Dilemmasituationen und Fehlanreizen ist ein alternativer Zugriff auf Effizienzeffekte möglich. Effizienz als Input-Output-Relation wird in dieser Perspektive um das Kriterium der Effizienzverluste durch erhöhte Transaktions- bzw. Agenturkosten und dem daraus folgenden residual loss erweitert. Dieser Erkenntnisstand lässt sich noch

differenzieren, wenn man Produktionskosten und Transaktionskosten unterscheidet (vgl. Fließ 2001), sowie das Dienstleistungsbündel als eine Faktorenkombination aus internen Faktoren (Potential und Verbrauch) und externen Faktoren (Produktivität des Adressaten) betrachtet (vgl. Fließ 2000: 20; auch Schaarschuch 1999).

Für Leadership in sozialen Institutionen enthält diese Effizienzmodellierung zwei Anknüpfungspunkte. Im Sinne eines „Transformational Leadership“ (Bass 1990; Tichy/Devanna 1995) kann als Auszahlung eines ethisch orientierten, entwickelnden Führungsstiles die erhöhte Effizienz und Effektivität der Mitarbeiter als Verringerung der Transaktions- und Agenturkosten und Erhöhung des „Agenturnutzens“ (Göbel 2002: 127) gelesen werden. Bernard Bass fasst hier empirische Ergebnisse unter „the big payoff“ (Bass 1990: 21ff.) zusammen. Im Sinne einer effizienten Marktorientierung können durch dementsprechende Führung Wohlfahrtsverluste reduziert werden, wenn Transaktionskosten im Marktgeschehen vermieden und die Agenturprobleme effizient bearbeitet werden.

„Der Transformational Leader institutionalisiert die Vision, indem er die technischen, politischen und kulturellen Stränge so miteinander kombiniert, dass die Bürokratie schließlich funktioniert“ (Tichy/Devanna 1995: 212).

Dass Leadership in sozialen Institutionen dabei jedoch immer die Effekte in sozialen Märkten mit (be-)denken muss, soll im Weiteren gezeigt werden.

#### **4. Interaktionsprobleme, Anreizeffekte und Dilemmasituationen bei Steuerungsaktivitäten sozialer Institutionen**

Die Phänomene, die nun beschrieben werden, entspringen der theoretischen Reflexion einer – zweifelsohne ausschnittshaften – Beobachtung der Praxis diverser Handlungsfelder sozialer Institutionen. Diese Erkenntnisse haben in der Literatur Niederschlag gefunden als Befürchtungen oder Prognosen, entweder weil sie sich plausibel an Analysen anschließen lassen oder weil sie in einschlägigen Handlungskontexten beobachtet werden konnten, ohne jedoch immer empirisch eindeutig belegt zu sein.<sup>3</sup> Es geht im Folgenden um die Konkretisierung der o.g. Interaktionsprobleme, aber nicht im Sinne einer empirischen oder analytischen Fundierung, sondern der Systematisierung einer Heuristik, unter der weitere empirische Studien erst möglich werden. Deshalb wird den Originalautoren über Zitationen mehr Raum als üblich eingeräumt, weil es augenblicklich so gut wie kein ‚Datenmaterial‘ gibt, welches sich alternativ für die anvisierte Kostenheuristik heranziehen ließe. Insbesondere die Systematisierung dieser ‚Daten‘ soll hier zur Diskussion gestellt werden, um das Effizienzproblem in sozialen Institutionen, mit besonderem Augenmerk auf die ethischen Aspekte des Leadership in sozialen Institutionen, neu zu fassen.

---

<sup>3</sup> Diese Prognosen, Befürchtungen oder nur Beobachtungen sind in der einschlägigen Literatur zumeist spezifisch verortet: Es sind oftmals nur Randbemerkungen, Beispiele oder Ausblicke, die zumeist nicht im Zentrum der jeweiligen Aufsätze oder Veröffentlichungen und im Mittelpunkt des Interesses lagen. Durch den oben umrissenen theoretischen Zugang gewinnen diese ‚Daten‘ jedoch an Bedeutung.

#### **4.1 Anreizeffekte durch die Aktivierung von Wettbewerb in (Quasi-) Märkten: Lopezisierung und Preisdumping im Dienstleistungssektor**

Die Jugendhilfe kann seit der Einführung neuer Steuerungsmodelle, betriebswirtschaftlicher Instrumente und bundesweit neuer Rahmengesetzgebungen als Paradebeispiel für die Implementierung diverser Reformvorhaben betrachtet werden. Als Folge diverser Umsteuerungen bei öffentlichen Trägern, der Initiierung von Sozialmärkten und der Haushaltskonsolidierung sind über zunehmende Aufgabenverlagerung z.B. in kommunalen Ämtern professionelle Mitarbeiter in den Allgemeinen Sozialen Diensten (ASD) zu Fallmanagern geworden, die die Leistungserbringungen vermehrt an Anbieter eines Quasimarktes vergeben (vgl. Dahme et al. 2004: 410f.). Vor diesem Hintergrund erhalten Wettbewerb, Kontrakt- und Qualitätsmanagement mehr Gewicht in der Dienstleistungserstellung:

„Wird die Ausschreibung zum wesentlichen Allokationsmechanismus für soziale Dienste, werden die Wohlfahrtsverbände zu Sozialunternehmen, die ähnlich wie bei Ausschreibungsverfahren im Hoch- oder Tiefbau im Wettbewerb zueinander stehen“ (Merchel 1996: 301).

##### **4.1.1 Lopezisierung**

In Anlehnung an die Praxis des ehemaligen VW-Einkaufschefs Jose Ignacio Lopez, der sich durch Preisdruck und verschärften Wettbewerb auch als ‚Kostenkiller‘ und ‚Sparkommissar‘ einen Namen machte, lassen sich im Sozialmarkt Phänomene der ‚Lopezisierung‘ erkennen. Im Sozialwesen ist es der sozialstaatliche Auftraggeber, der

„(...) versucht – ausgehend von seiner Monopolstellung in diesem Bereich – einen Wettbewerb um Effizienz und Effektivität sozialer Dienstleistungen zu initiieren. Er experimentiert mit neuen Leistungsmodulen wie Kurzqualifizierung und versucht, konkrete Leistungsvereinbarungen mehr und mehr durch Großausschreibungen zu ersetzen. Die Vergabep Praxis geht dabei in die Richtung: es zählt der Preis des Angebots, der sich bei sozialen Dienstleistungen einfach drücken lässt, in dem Qualität reduziert und gleich bei der Leistungserbringung manipuliert wird. Meist endet diese ungebremste Wettbewerbsdynamik in Personalkosteneinsparungen auf unterster Ebene“ (Spindler 2005: 50).

Vor dem Hintergrund massiven Sparzwangs sind hier Anreizeffekte zu Qualitätsverlusten, Preisdumping und letztlich Deprofessionalisierung gegeben. So treten z.B. ‚Billiganbieter‘ auf, die die Dienstleistungserbringung durch minderqualifiziertes oder unerfahrenes Fachpersonal erbringen oder in einem Ausschreibungswettbewerb Preise anbieten, die erheblich unter den Marktpreisen liegen, um Marktbereiche für sich erobern zu können.

##### **4.1.2 Strukturfolgen, Deprofessionalisierung und Dequalifizierung**

Diese Entwicklung lässt sich an der Einkaufspolitik der Bundesagentur für Arbeit anschaulich explizieren, vor allem durch Effekte, die im Zuge der Implementierung von Arbeitsgemeinschaften innerhalb ALG II und Hartz IV auftreten. Durch eine rigide Ausschreibungspolitik sind die (freien) Träger der Jugendberufshilfe mit folgenden Phänomenen konfrontiert:

„Erstens sind die Preise für die Maßnahmen teilweise bis zu 25% gesunken; zweitens sind die Laufzeiten der Maßnahmen stark verkürzt worden; drittens findet ein häufiger Trägerwechsel statt und viertens werden hierdurch Kooperationsstrukturen zerschlagen“ (Liga 2005: 14).

Dieses Preisdumping setzt einige Dienstleister unter Zugzwang, so dass sich bereits bewährte und qualitativ seriös arbeitende Dienstleister vom Markt zurückziehen.<sup>4</sup>

Das Angebot von Dienstleistungen in verlässlichen und nachhaltigen Strukturen wird mit diesen Instrumenten behindert. Mit einer sich abzeichnenden intensiven Ausschreibungspraxis, die sich vornehmlich an reduzierten Preisen ausrichtet, ist ein „Herausdrängen von wirtschaftlich schwächeren Trägern aus dem Markt (verbunden), die dem Wettbewerbsdruck nicht mehr standhalten können“ (Merchel 1996: 303). Bei der – durch Steuerungsmodelle initiierten und forcierten – Konkurrenz auf dem Sozialmarkt um Kunden „sind die Großen im Vorteil es werden Marktabspraken getroffen, feindliche Übernahmen finden statt etc. Das kann man z.B. in den neuen „Sozialräumen“ beobachten“ (Rose 2003: 7). Kunden sind dabei aber nicht nur die Adressaten sozialer Arbeit, sondern auf der Meso- und Makroebene die sozialstaatlichen Einrichtungen und Institutionen selber. Es ist hier eine Konkurrenz um Zuwendungen und Nutzer zu beobachten. Wenn der Preis ausschlaggebend für die Auftragserteilung wird, sind Konsequenzen für Qualität und Personalmanagement bei den kostenintensiven personenbezogenen sozialen Dienstleistungen zu befürchten. „Gerade in den Bereichen, in denen die Professionalität der Leistungserbringung das entscheidende Qualitätsmerkmal darstellt (...), kann diese Entwicklung dequalifizierend wirken“ (Flösser 1996: 72) und die Ersetzung der Professionellen „durch nicht ausgebildete Kräfte, Freiwillige oder Halbprofessionelle“ (Herrmann 2002: 23) zur Folge haben. Es ist die „Zunahme des Einsatzes von ‚geringqualifizierten‘ Arbeitskräften“ zu befürchten (Bauer 2003: 15).

Die Effekte auf der Mikroebene wirken sich als Deprofessionalisierung aus.

„Professionelle Standards sozialer Dienste stehen unter einem immer stärkeren Druck, sachfremden Kriterien unterworfen zu werden“ (Herrmann 2002: 23).

Professionalität, aber auch die Orientierung an professionellen Standards, droht außer Kraft gesetzt zu werden:

Die „Selbständigkeit, die Berufsfreiheit und die akademische Freiheit werden dann schlicht nicht mehr anerkannt“ (ebd.).

Mit diesem Zurücksetzen der Professionalität ist nicht notwendig ein Verlust des Expertenwissens oder spezifischer Kompetenzen gemeint, sondern vielmehr die Vorrangstellung anderer Logiken in der Fallentscheidung und Steuerung, die vormalig als durch professionelle Selbstkontrolle gesichert und legitimiert erschien. Insofern bedeutet ‚New Public Management‘ eine drohende Entprofessionalisierung durch fachfremde Definition von „Qualitätskontrollen, Relevanzanforderungen und Effizienzerfordernissen“ (Schimank 2005: 159). Im Kontext professionstheoretischer

---

<sup>4</sup> Hermann/Ludemann (2003); Hesse (2003); Frings (2004); Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (2004); Stackelbeck (2004).

Überlegungen wird insofern eine Polarisierung von Management und professioneller Dienstleistungserbringung, Dequalifizierung und Dezertifizierung sowie ein Kontrollverlust über den Arbeitsmarkt seitens der Sozialarbeit befürchtet.

#### **4.2 Koordinationsprobleme in Doppelstrukturen als Aufwandsvervielfachung**

Im Rahmen der Debatte um Qualitätskontrolle und Case-Management werden Doppelstrukturen der Diagnostik und Beurteilung vermutet, die auf die fehlende Vernetzung der Dienste zurückzuführen sind.

„Im deutschen Diskurs wird der Eindruck erweckt, das Care/Case Management sei in jedem organisatorischen Zusammenhang als Gewinn anzusehen, weil es zu effizienteren und effektiveren Leistungen führe und als Grundlage zu begreifen sei für eine bessere Transparenz, Kundenorientierung und Kooperation zwischen unterschiedlichen Professionen“ (Hansen 2005: 117).

Es wird daher empfohlen, die Methode in allen humandienstlichen Betrieben, bei öffentlichen und freien Trägern, im Gesundheitswesen, im Pflegebereich oder in der Arbeitsverwaltung anzuwenden.

Bei „(...) komplexen Problemlagen wird sehr schnell eine Situation entstehen, bei denen Nutzer in verschiedene Case/Care-Management-Verfahren eingebunden sind. Es liegt auf der Hand, dass es zur Verdoppelung von Arbeiten, zu sich widersprechenden Zielsetzungen unterschiedlicher Hilfe- und Dienstleistungsideologien und damit zu unübersichtlichen Leistungsarrangements kommt (...). Die Vervielfältigung eines vergleichsweise aufwändigen, personalintensiven Unterstützungsverfahrens kann nicht als effizient angesehen werden“ (ebd.).

Problematisch wird diese Methode auch als generelles Instrument und Prinzip der Leistungserbringung angesehen:

„Viele Leistungen sind relativ einfach zu gestalten und zu organisieren und bedürfen nicht der Begleitung durch ein Case/Care Management. (...) Der universelle Einsatz des Verfahrens wäre letztlich nur eine neue, kostspielige Form der fürsorglichen Entmündigung“ (ebd. 118).

Deutlich ist hier, dass Wettbewerb und Trägerkonkurrenz zu einer Vervielfachung der Dienstleistungen führen, was nicht selten der Fehleinschätzung aufsitzt, alternative Hilfeverfahren könnten auf standardisierbare Diagnoseverfahren zurückgreifen.

#### **4.3 Investitionsverluste durch Arbeitsplatzunsicherheit**

Als Folgen sozialwirtschaftlicher Modernisierungsstrategien in der Sozialen Arbeit arbeiten Dahme et al. (2004) vier Faktoren heraus, durch die professionelles Handeln unter neuen Rahmenbedingungen gekennzeichnet zu sein scheint:

- (1) Es gibt den Trend zu verzeichnen, Normalarbeitsverträgen befristete oder teilzeitgebundene Anstellungsverhältnisse zur Seite zu stellen.
- (2) Die Festanstellungen sind mehr und mehr durch Unsicherheiten gekennzeichnet, Veränderungen in Kooperationen, Team oder Aufgaben sind an der Tagesordnung.
- (3) Gleichzeitig differenziert sich das Berufsbild der Sozialen Arbeit immer weiter aus. Vor allem durch erhöhte oder neue Monitoring-Instrumente zeichnet sich deutlich ein Mehraufwand an Arbeit ab, der unter Ziel der Kostensenkung entsteht.
- (4) Daneben zeichnet sich eine Verlagerung in der professionellen Arbeitsstruktur ab, neben einer „Erhöhung der zu bearbeitenden Betreuungsfälle“ steht der „Verzicht auf Neubesetzung frei werdender Stellen“ (Bauer 2003: 15).

Diese „Erosion des Normalarbeitsverhältnisses“ (ebd.), hohe Fluktuation und Unsicherheit in hochspezialisierten Berufen sind von hohen Transaktionskosten (sunk costs/hold up-Problem) begleitet. Je länger die Einarbeitungszeiten in einem Arbeitsfeld und je teambezogener ein Beschäftigungsfeld, desto ‚teurer‘ wird eine hohe Fluktuation und das immer neue Zusammenwürfeln von Teams. Hier werden Investitionen in ‚Human‘-Vermögen geleistet, die sich sodann nicht auszahlen.

#### **4.4 Effekte von Qualitätsentwicklung, ökonomischer Verwaltungsmodernisierung und Organisationsentwicklung**

Unübersichtliche Kosten entstehen dort, wo die Kontrolle und Steuerung (durch Monitoring und Dokumentation) insbesondere von Professionellen unter den handlungsstrukturellen Bedingungen für Organisation wie Klienten notwendig erscheint, aber kaum möglich ist, und dort, wo eine Steuerung über ein Kosten-Controlling keine verwertbaren Aussagen liefern kann. Klassische Kontrollmechanismen versagen, da die beteiligten Akteure keine effizienten Kontrollen durchführen können. Von der Organisation eingesetzte Controlling-Maßnahmen unterliegen der Gefahr, die professionelle Tätigkeit zu „entindividualisieren“ (Fabricant/Burghardt 1992: 150 ff.), weil eine Kontrolle der professionellen Leistung nur durch ein Festschreiben der Handlungen greifen kann. Es entstehen neue Anreize für den Agenten. Er sieht sich gezwungen, den individuellen Fall in vordefinierte Leistungsangebote zu zwängen und auf der anderen Seite seine Leistungen interpretationsfähig gegenüber der Organisation darzustellen. Ein Controlling läuft bei solchen Effekten ins Leere.

Gerade im Bereich der Pflege sind Adressaten in der Regel nicht monitoringfähig, da sie z.B. abhängig oder dement sind bzw. ihre Präferenzen nicht selbst bestimmen können.

„Gerade die informationstechnischen Möglichkeiten, die im Bereich des Arzt-Patient-Verhältnisses (...) hilfreich bei der Präferenzbestimmung des Agenten sein können, greifen hier gerade nicht. Hingegen stellt die Nichtnutzbarkeit solcher Quellen eine gravierende Benachteiligung der Bedürftigen, also z. B. der Heimbewohner dar“ (Brink et. al. 2002: 15).

Kosten entstehen hier durch Signalling, also an den Qualitätsnachweisen durch Engagement des Personals (Pflegedokumentation, Schichtübergaben etc.) und durch Screening, also den Qualitätsprüfungen durch Engagement des Auftraggebers (persönliche Kontrollen, Befragung etc.). Diese Maßnahmen laufen jedoch oft genug ins Leere, da sich nur wenige quantifizierbare Größen für die Evaluation der Pflege ermitteln lassen. Paradox sind auch die Effekte, wenn Dokumentationen als Datengrundlage für neue Anreizsetzungen verwendet werden, um danach den Pflegeschlüssel zu berechnen und dies von allen Beteiligten antizipiert wird:

„Wird wenig dokumentiert, gibt es weniger Personal, da weniger geleistet wurde; wird viel dokumentiert, wird der Pflegeschlüssel heruntergesetzt, da man mit dem bestehenden Personal die Leistungen erbracht hat“ (ebd.).

Dieser Mechanismus kann in rational-strategischem Verhalten des Personals auch gezielt eingesetzt werden.

## **4.5 Opportunismus I: Der schicke Patient**

### **4.5.1 Verschickende Dienstleistungserbringung: Risikoselektion**

Was auch schon in den siebziger Jahren zu beobachten war, die ‚Verschickung‘ von Leistungsempfängern aus finanzschwachen ländlichen Gegenden in leistungsstarke Stadtkommunen, taucht nun wieder unter anderen Vorzeichen auf: Verteilungspraxis von Klienten unter eingeschränkten Ressourcen. Dies wird gestützt durch die Monopolstellung großer Institutionen und Weitergabe schwerer Fälle unter unzureichenden Fallstunden an Sekundäranbieter. Für den Krankenhaussektor bedeutet dies:

„Auch wenn der Versorgungsauftrag der meisten Krankenhäuser eine konsequente Risikoselektion nicht zulässt, so ist doch spürbar, dass man – aus betriebswirtschaftlichen Gründen sofort nachvollziehbar – die ‚schicken‘ Patienten (gute Risiken) ins eigene Haus bekommen, die Aufnahme ‚unschickiger‘ Patienten (schlechte Risiken) dagegen minimieren möchte“ (Kretschmer/Nass 2005: 255).

Für den Auftraggeber entstehen hier ‚Opportunistuskosten‘: Die durch Monopolstellung und Lobbykonstellationen erzwungene Delegation der Diagnosen schafft eine hohe Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent. Es besteht ein hoher Anreiz zum Opportunismus.

### **4.5.2 Creaming up**

Eine Art der verdienstlichen Variante des Subsidiaritätsprinzips stellen negative Auswahleffekte über die Zahlungsbereitschaft dar. Erweitert in die Ressourcensemantik bedeutet dies, das eine Auslese der „Kunden“ nach vorrechtlichen Kriterien erfolgt, es gibt eine „Spaltung der Gruppe der Kunden“ (Herrmann 2002: 23). Profilingmaßnahmen innerhalb Hartz IV (JobCenter für U25) müssen in ihrer stigmatisierenden Wirkung betrachtet werden. Wer sich nicht ausreichend darstellen kann, dem stehen bestimmte Leistungen nicht zur Verfügung (vgl. Liga 2005: 13).

„Weiterhin wird zunehmend zwischen ‚Kunden‘ unterschieden. Attraktive, die ihr Geld einbringen, und die übrigen: eine Strategie des ‚creaming-up‘ schafft sich Raum“ (Rose 2003: 8).

Creaming up kann aber auch bedeuten, dass bestimmte Kundengruppen sich aufgrund von Erfahrung durchsetzen können, sich also verstärkt in Leistungen einkaufen.

„Der Wunschklient weist Eigenschaften auf: Hilfeberechtigung, Hilfebedürftigkeit und die Bereitschaft des aktiven Mit-Tuns“ (ebd.: 9).

Es bildet sich so eine Leistungsempfängerelite heraus.

#### **4.6 Opportunismus II: Leistungen strategisch interpretieren**

##### **4.6.1 Die schicke Leistung**

Ein typischer Effekt der Fallpauschalisierung stellen Uminterpretationen dar. Professionelle sehen sich gezwungen, den individuellen Fall in vordefinierte Leistungsangebote zu zwingen und auf der anderen Seite ihre Leistungen interpretationsfähig gegenüber der Organisation darzustellen. Es werden tendenziell mehr Leistungen dargestellt als tatsächlich erbracht worden sind. Typisch für die stationäre Unterbringung im Rahmen der Hilfen zur Erziehung ist dabei die Belegungspraxis von Gruppen unter fallbezogener Finanzierung. Die oberste Priorität zur Belegung bzw. Entlassung von Adressaten scheint nicht mehr der persönliche Bedarf zu sein, sondern die Auslastung freier Kapazitäten. Entlassen wird also nur, wenn der freiwerdende Platz wieder besetzt werden kann. Aufgrund hoher Vorhaltekosten besteht ein ständiger Anreiz, Betreuungsgruppen voll besetzt zu halten.

Im Gesundheitswesen sind ähnliche Entwicklungen zu beobachten.

„Unter DRG-Bedingungen besteht für die Krankenhäuser der Anreiz, möglichst viele Patienten stationär aufzunehmen, um die Anzahl der abrechenbaren Fallpauschalen zu steigern, gleichzeitig jedoch die im Rahmen von Diagnostik und Therapie eingesetzten Ressourcen zu minimieren, um die Wahrscheinlichkeit einer positiven Erlös-Kosten-Relation auf Fallebene zu erhöhen“ (Kretschmer/Nass 2005: 257).

##### **4.6.2 Orientierung des Bedarfs am Budget**

Ein typisches Begleit-Phänomen für Finanzierung über Budgetierung lässt sich jeweils am Jahresende feststellen, wenn nicht ausgeschöpfte Gelder verbraucht werden müssen. Beispiele solcher Phänomene sind auch in Krankenhäusern zu beobachten, wenn so genannte ‚Clinical Pathways‘/Klinische Behandlungspfade vorgegeben werden. Dies sind optimierte Behandlungsabläufe für meist gut standardisierbare Eingriffe oder Behandlungsverfahren. Diese Vorgaben können zwei Folgen haben, die der verfrühten Entlassung oder die der künstlich verlängerten stationären Behandlung.

„Generell werden im DRG-System die Krankenhäuser belohnt, die es schaffen, die Verweildauern in den Behandlungsgruppen möglichst kurz zu halten, ohne jedoch die untere Grenzverweildauer zu unterschreiten. Für deutsche Verhältnisse extrem kurz anmutende Verweildauern in den Akutkrankenhäusern, wie



man sie z.B. aus den USA kennt, haben den Begriff der ‚blutigen Entlassung‘ geprägt und werden sicherlich in gewissem Maße auch eine Bedeutung als ‚Benchmarks‘ für deutsche Krankenhäuser erlangen“ (Kretschmer/Nass 2005: 259).

#### **4.7 Zwischenfazit und kurze Dateninterpretation**

Als kurzes Fazit kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass mit der Einführung ökonomischer Steuerungsinstrumente und der Initiierung sozialer Märkte nichtintendierte Anreize verbunden sind, die Effekte auf die Effizienz sozialer Institutionen haben können. Wie an den Beispielen gezeigt wurde, wird die Knappheit im Sozialwesen vermehrt auf Einzelfälle und nicht mehr auf die Leistung von Institutionen abgebildet, was massive Veränderungen der wirtschaftlichen Anreize und der intendierten Anreizmoral mit sich bringt. Es muss vermutet werden, dass auch schon in der Zeit vor der Konjunktur ökonomisch orientierter Steuerungsinstrumente ähnliche Fehlanreize zu beobachten waren, sie wurden jedoch kaum in der Literatur benannt. Der Versuch, diese vorhandene ‚Datenlage‘ zu systematisieren stellt die notwendige Vorarbeit dar, um nun die Phänomene im Sinne einer Kostenheuristik zu interpretieren und für ein Konzept des Leadership in sozialen Institutionen fruchtbar zu machen. Dabei ist deutlich geworden, dass nicht immer klar zwischen Transaktions- und Produktionskosten getrennt werden kann. Aber die Erweiterung der Kostenanalyse durch die Heuristik der Transaktions- und Agenturkosten ermöglicht einen alternativen Lösungsversuch bezüglich des Effizienzproblems sozialer personenbezogener Dienstleistungserbringung. Unter den methodologischen Vorannahmen der Ökonomik und insbesondere der Homann-Schule können die bis jetzt genannten Phänomene als Interaktionsprobleme interpretiert werden, die Effizienzverluste wahrscheinlich machen. Insbesondere mit dem Prinzipal-Agent-Ansatz und der Transaktionskostenökonomik lässt sich erkennen, dass die gezeigten Anzeizeffekte zugleich einen Effekt auf seeking-costs, monitoring-costs und sunk-costs haben und dass durch Trittbrettfahrer und moral hazard Opportunismus-Kosten zu befürchten sind. Insbesondere die Auswirkungen auf die professionellen Ressourcen dürften hier nicht unterschätzt werden.

### **5. Leadership in sozialen Institutionen unter unternehmens- und wirtschaftsethischer Perspektive: Effizienzorientierung und Adressatenintegration**

Die Ökonomik empfiehlt zur Bearbeitung dieser Kooperations- und Interaktionsprobleme die Gestaltung des institutionellen Rahmens. Dieser Empfehlung kann für den Bereich sozialer Institutionen in seiner Ausschließlichkeit nur beschränkt nachgegangen werden.

#### **5.1 Leadership und Effizienz als unternehmensinterne Personalführung zwischen Professionsethik und Gemeinwohlorientierung**

Leadership in sozialen Institutionen hat es mit Mitarbeitern in Verwaltungszusammenhängen und Professionellen zu tun. Führung der Mitarbeiter muss deswegen vor

dem Hintergrund zweier Steuerungsmodi diskutiert werden, die idealtypisch durch Professionsethik und Professionsökonomik zugespitzt werden können (vgl. Langer 2004b).

Der Unterschied beider ‚approaches‘ wird insbesondere in deren normativen Gestaltungsempfehlungen deutlich: Professionsethik stellt für die Professionssoziologen einen spezifischen Steuerungs- und Kontrollmodus beruflichen Handelns dar. Betrachtet man den inneren Zusammenhang von Schutz der Adressaten, Vertrauen und Autonomie, den Moment eines zentralen Norm- und Wertbezugs, der Selbstkontrolle und Selbstbindung an ethische Codes der Profession, lässt sich dadurch das professionelle Konzept von Steuerung und Kontrolle der Berufsausübung schärfen.<sup>5</sup> Dieser ist auf das Engste verknüpft mit der Institutionalisierung – also Professionalisierung – dieser Berufsgruppen. Die (Professions-)Ökonomik konzipiert dagegen Verhaltensänderung über die Gestaltung der institutionellen Arrangements und stellt damit eine notwendige Ergänzung dar, wenn am Problem der Effizienz und Implementierung angesetzt wird (vgl. Langer 2004b). Die Führung professionell Handelnder ist jeweils mit dem Problem konfrontiert, in doppelter Weise institutionelle Rahmenbedingungen für ihr Leadership zu berücksichtigen. Es geht zum einen um die Orientierung der Professionellen an ihren (realen oder virtuellen) Standesorganisationen und zum anderen um die steuernde Funktion der jeweiligen (Anstellungs-)Träger. Ein legitimes Leadership in sozialen Institutionen wird sich deshalb immer im Spannungsfeld von Solidarität bzw. Gerechtigkeit und Effizienz verorten müssen. Denn es ist, trotz sich andeutender Transformationsprozesse und Ökonomisierung weder damit zu rechnen, dass die Träger vollständig in Dienstleistungsunternehmen aufgehen, noch, dass damit die Auflösung aller korporatistischen Strukturen im Sozialsektor gegeben wäre; Professionelles Handeln findet in Rahmen organisationaler Wert- und Normorientierung statt.

## **5.2 Externe Faktoren und Leadership: Zur Integration der Adressatenorientierung in wirtschafts- und unternehmensethischen Analysen**

Die vorgestellten beobachtbaren Phänomene lassen jedoch erkennen, dass eine unternehmensinterne Orientierung des Leadership zwar notwendig, aber nicht hinreichend ist. Vielmehr kommt dem Leadership eine doppelte Verantwortung gegenüber externen Faktoren, wie z.B. den sozialen Märkten, zu. Zum einen gestalten die Dienstleistungsunternehmen die Märkte durch ihre eigenen Aktivitäten mehr als dies bei sachgutbezogenen Märkten der Fall ist, weil die sozialen Märkte zum Teil künstlich initiiert sind und nur indirekt einem selbstregulierenden Preismechanismus unterliegen können. Zum anderen schlagen sich die genannten Phänomene in der Dienstleistungserbringung sozialer Institutionen nieder. Soziale Märkte erscheinen als komplexe Kooperationsstrukturen, in denen die Dienstleistungserbringung als Leistungsbündel in hohem Maße von externen Faktoren abhängig ist, die von der Organisation nur begrenzt beeinflusst werden können, die jedoch unmittelbar auf professionelle Ressourcen wirken.

---

<sup>5</sup> Hier vor allem Abbott (1983); Brien (1998); Oevermann (1999: 70f.); Parsons (1968: 329); Schütze (1999: 190f.); Stichweh (1994: 305ff.) u.a.

Damit ist ein dritter Kontext (neben der Professions- bzw. Trägerorientierung) der Wertüberzeugungen und Normbezüge berührt, der in der Dienstleistungsdebatte oft genug als ‚black box‘ behandelt wird: die Mitwirkung, das Wollen und die Eigen-Produktivität der Adressaten unter Berücksichtigung ihrer Ziele, Überzeugungen und Vorstellungen eines guten oder gelingenden Lebens. Als Vorbereitung einer ethischen Integration der Adressaten soll die oben bereits angedeutete Differenzierung interner und externer Faktoren weitergeführt werden. Sabine Fließ (2000: 20) trifft diese Unterscheidung anhand der Analyse des Dienstleistungserstellungsprozesses als Produktion, die dreidimensional betrachtet werden muss: Es geht um das Leistungspotential, den Leistungserstellungsprozess und das Leistungsergebnis. Ein besonderes Augenmerk widmet sie dabei den Produktionsfaktoren, die der Aktivität der Adressaten zugerechnet werden müssen. Grafisch lässt sich das, übertragen auf den Bereich sozialer personenbezogener Dienstleistungen folgendermaßen darstellen (Abb. 1).

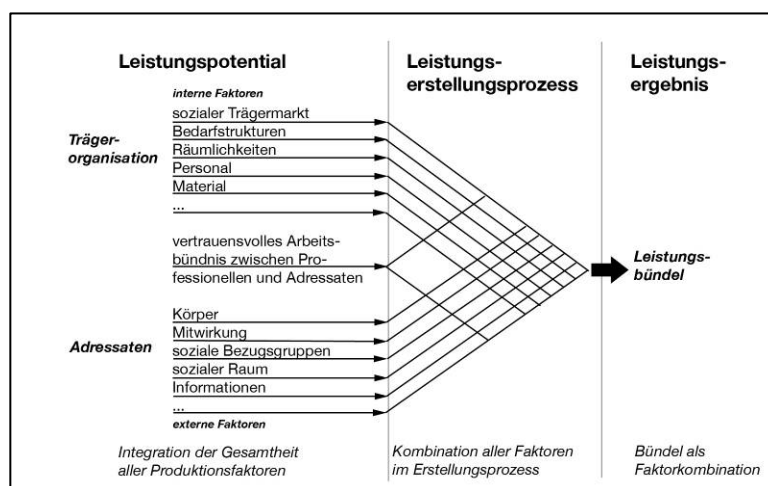


Abbildung 1: Faktoren der Dienstleistungserbringung nach Fließ (2000: 20)

Die Unterscheidung in Leistungspotential, Leistungsprozess und Leistungsergebnis hat vor allem zum Ziel, die qualitätsbeeinflussenden und -bestimmenden Faktoren zu definieren und in eine umfassende Produktionsbeschreibung zu integrieren. Beim Leistungspotential – also Ressourcen, Kompetenzen und Bereitschaft – eines Dienstleisters können demnach nicht nur unternehmensbezogene interne Faktoren berücksichtigt werden. Unter dem Aspekt eigeninteressierter Adressaten und einer komplexen Arbeitsteilung müssen andere Einrichtungen (des selben Trägers) oder der soziale Markt mit seiner bedarfssichernden Struktur selbst in das Leistungspotential eingerechnet werden (Doppelstrukturen).

Der Leistungserstellungsprozess stellt die Kombination interner und externer Faktoren dar, das Leistungspotential wird aktiviert. Damit werden gerade durch diese Modellierung längst bekannte Faktoren – wie vor allem die Mitwirkung der Adressaten als Co-Produzenten (vgl. Finis 1997; Schaarschuch 1999) – modellhaft integriert und neuere Ansätze (wie vor allem sozialräumlich gedachte Konzepte) unter dem Ressour-

cenkriterium berücksichtigt. Denn in das Leistungsbündel, als Kombination interner und externer Faktoren, fließen Ressourcen mit ein, die in der Person des Adressaten und seiner sozialen Verortung (Bezugsgruppen, soziale Räume) enthalten sind.

Nicht deutlich differenzierbar dürfte dagegen das Arbeitsbündnis zwischen Professionellen und Adressaten sein. Hier fließen interne und externe Faktoren im Prozess ineinander. In der Diskussion wird ein vertrauensvolles Arbeitsbündnis für die Effektivität und Effizienz des Dienstleistungsprozesses vor allem bei sozialen personenbezogenen Dienstleistungen als konstitutiv vorausgesetzt. Die Faktorenpalette wird durch diese Perspektive um diejenigen ergänzt, die für die Produktion von Vertrauensgütern besonders relevant erscheinen. Hier wären Reputation, Vertrauensatmosphäre, langfristige relationale Verträge, signalling/screening und sozio-psychische Anreize und Sanktionssysteme zu nennen. Was folgt nun aus dieser Modellierung für eine Diskussion um Leadership in sozialen Institutionen?

Erstens hat es jedes Leadership mit einer äußerst komplexen Struktur der Faktorkombination zu tun. Externe Faktoren spielen eine ungleich größere Rolle als bei einfachen Dienstleistungen oder der Produktion von Sachgütern: Die Koordination über Marktstrukturen wird nicht zuletzt dadurch verhindert, dass die Kunden/Adressaten eben keine steuernde Funktion einnehmen (können). Auf der anderen Seite können Doppelstrukturen, Verdrängung von Vertrauen und intrinsischer Moral und Deprofessionalisierung in ihrer Bedeutung erst an Relevanz gewinnen, wenn die externen Faktoren zur Analyse der o.g. Effekte herangezogen werden.

Zweitens lassen sich viele der oben dargestellten Phänomene darauf zurückführen, dass im Sozialmanagement, also der Planung, Organisation und Kontrolle der Erstellung personenbezogener sozialer Dienstleistungen, die externen Faktoren nicht als wesentliche effizienz- und effektivitätsbeeinflussende Faktoren integriert werden. Durch die Adaption betriebswirtschaftlicher Konzepte und Ansätze entsteht im Sozialmanagement eine Konzentration auf die soziale Institution als Organisation und Unternehmung. Unter Ökonomisierungsdruck ist die Transformation zur Orientierung am Eigeninteresse im Sinne des ‚homo oeconomicus‘ rational. Kooperationsanforderungen des Sozialmarktes und Adressatenintegration werden unter diese Perspektive zurückgedrängt.

Zum dritten lässt sich an der Faktorkombination (s.o.), die ins Leistungspotential einfließt, aufzeigen, dass Leadership in sozialen Institutionen mit mindestens drei unterschiedlichen Wert- und Normbezügen konfrontiert ist, die es zu erkennen und abzuwägen gilt. Dazu zählt auch, dass zu einem Leadership Kompetenzen gehören, die ein Verständnis (Deskription und Hermeneutik) bzw. eine Bewertung (Begründung und Legitimation) ermöglichen und Wissen über die praktische Relevanz (Umsetzung, Befolgung, Implementierung) dieser Bezüge einschließen. Diese drei Kompetenzen beziehen sich auf die Norm- und Wertorientierung, erstens der Trägerorganisation, zweitens der beteiligten Professionalität und drittens auf die Wertüberzeugungen der Adressaten. Folgende Matrix fasst diese Kontexte und Ebenen zusammen (Abb. 2).

	<b>Trägerorganisation</b>	<b>Professionalität</b>	<b>Adressaten</b>
<b>Verstehen:</b> deskriptive Ethik, hermeneutische Kompetenz	Unternehmens- und Einrichtungskultur; trägerspezifische Norm- und Wertori- entierung	Berufsethos der beteiligten Professio- nen; professionsrele- vante Standards und Selbstbindung	Mitwirkung der Adressaten nach deren Vorstellung eines guten oder gelingenden Lebens
<b>Bewerten/ Rechtfertigen:</b>  begründungstheoreti- sche Ethik, abwägende Kompetenz	(Tiefer-)Begründung: Bewerten des Geltungsbereiches lokaler Wert- überzeugungen und Normsetzungen		
	Abwägung: Dilemmabearbeitung und Lösungsansätze bei konkurrie- renden Werten und Normen		
<b>Befolgen, Implementieren:</b>  Analytische Ethik, Methoden- und Fachkompetenz	Analyse von Anreizmoral und Interaktionskontexten: Gestaltungsemp- fehlungen als Institutionengestaltung oder Personalentwicklung; Anreizsetzung oder Bildung; Entwicklung der Organisationskultur und Einsozialisierung		

*Abbildung 2: Abwägungsmatrix*

Für Leadership in sozialen Institutionen muss vor dem Hintergrund einer Verantwortungsethik und möglicher Folgenabschätzung eine soziale Anreizanalyse ein integraler Bestandteil der Führungstätigkeit in sozialen Institutionen sein. Es kann selbstverständlich kaum behauptet werden, dass Fehlanreize und organisationale Dilemmasituationen und ihre Effektivitäts- und Effizienzeffekte vollkommen vermieden werden können. Aber insbesondere hinsichtlich der Konzeption eines transformational Leadership mit seiner ureigentlichen Aufgabe, Vision und Kultur eines Unternehmens zu gestalten, stellt sich die Frage, wie diese Dilemmata so bearbeitet werden können, dass die anfallenden Transaktionskosten geringer werden und dadurch Effizienzgewinne generiert werden können. Ebenso ist eine hohe Interdependenz auf sozialen Märkten deutlich geworden. Vor diesem Hintergrund möchte ich die These zur Diskussion stellen, dass der Verantwortungsbereich für Leadership, Kultur und Vision größer zugeschnitten werden muss, als nur auf den unmittelbaren Kontext der eigenen Einrichtung. Wenn auch hier von Adressaten und seinen Lebensbezügen aus gedacht wird, dann wird sich transformational Leadership auf sämtliche sozialen Institutionen und Dienstleister erstrecken müssen, die im engeren oder weiteren Sozialraum eines Adressaten personenbezogene soziale Dienstleistungen erbringen. Es geht also um ein Leadership des Sozialen mit seinen institutionellen, ökonomischen und ethischen Bezügen.

## Literaturverzeichnis

- Abbott, A.* (1983): Professional Ethics, in: *American Journal of Sociology* 88, 855-885.
- Arnold, U.* (1997): Sozialwirtschaft und Betriebswirtschaft – Gibt es eine Konvergenz? In: Maelicke, B. (Hrsg.): *Qualität und Kosten sozialer Dienstleistungen*, Baden-Baden, 17-29.
- Badelt, C.* (2001): Soziale Dienste als neue Herausforderung für den Sozialstaat, in: Theurl, E. (Hrsg.): *Der Sozialstaat an der Jahrtausendwende. Analysen und Perspektiven*, Heidelberg, 115-134.
- Bass, B. M.* (1990): From transactional to transformational leadership: learning to share a vision, in: *Organizational dynamics*, 18( 3), 19-31.
- Bauer, R.* (2003): Höher, weiter, schneller! Olympiade der Freien Träger?, in: *Sozial Extra* (7), 13-18.
- Bellermann, M.* (2004): *Sozialökonomie. Soziale Güter und Organisationen zwischen Ökonomie und Politik*, Freiburg/Br.
- Brennan, G./ Buchanan, J. M.* (1985): *The reason of rules*, Cambridge.
- Brien, A.* (1998): Professional Ethics and The Culture of Trust, in: *Journal of Business Ethics* 17, 391-409.
- Brink, A./ Eurich, J./ Langer, A./ Schröder, P.* (2002): Gesundheit und soziale Institutionen im Spagat zwischen Ökonomie und Ethik. Aspekte sozialen Handelns in der Informationsgesellschaft am Beispiel der Altenpflege und des Arzt-Patient-Verhältnisses, in: *Gerechtigkeit praktisch. Diskussionsbeiträge aus dem DFG-Graduiertenkolleg 'Kriterien der Gerechtigkeit in Ökonomie, Sozialpolitik und Sozialethik' an der Ruhr-Universität Bochum*. 1 (2), Bochum.
- Dahme, H.-J./ Kühnlein, G./ Wohlfahrt, N.* (2004): Die sozialwirtschaftliche Modernisierung der bundesdeutschen Wohlfahrtspflege – ein weiterer Schritt auf dem >>Holzweg in die Dienstleistungsgesellschaft<<, in: *Neue Praxis*, 34 (5), 409-425.
- Decker, F.* (1992): *Effizientes Management für soziale Institutionen*, Landsberg/Lech.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge* (2004): *Anwendung des Vergaberechts im Sozialrecht*, in: DV aktuell. Der Newsletter des Deutschen Vereins. (2,) Berlin.
- Eurich, J./ Langer, A./ Brink, A. Schröder, P.* (2003): Ethische Aspekte des Ökonomisierungsprozesses in der Medizin: Eine Analyse des sich verändernden Arzt-Patient-Verhältnisses aus Sicht der doppelten Prinzipal-Agent-Theorie, in: *Zeitschrift für Evangelische Ethik*, 47. (1), 21-32.
- Fabricant, M. B./ Burghardt, S.* (1992): *The Welfare State Crisis and the Transformation of Social Service Work*, New York.
- Fimis S. B.* (1997): *Ökonomik Sozialer Arbeit*, Freiburg i.B.
- Fließ, S.* (2000): Pflegemanagement als Dienstleistungsmanagement, in: Raem, A. M. (Hrsg.): *Der Krankenhausmanager*, Kap. 5.02, Berlin u.a., 1-59.
- Fließ, S.* (2001): *Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen. Effizienz in Dienstleistungsunternehmen*, Wiesbaden.
- Flösser, G.* (1996): Kontraktmanagement – Das Neue Steuerungsmodell für die Jugendhilfe, in: Flösser, G./ Otto, H.-U. (Hrsg.): *Neue Steuerungsmodelle für die Jugendhilfe*, Neuwied, 55-74.

- Frank, G./ Wolf, M. (1988): Führen und Leiten in sozialen Diensten. Eine Untersuchung zur Subjektivität von Leitungskräften. Eigenverlag des deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Stuttgart.
- Frings, P. (2004): Ausschreibungen in der Sozial- und Jugendhilfe. Eine Eckliste, in: Sozialrecht aktuell, Heft 10, 195f.
- Göbel, E. (2002): Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendung, Stuttgart.
- Grunow, D. (1995): Zwischen Solidarität und Bürokratie: Organisationsprobleme von Wohlfahrtsverbänden, in: Rauschenbach, T./ Sachße, C./ Olk, T. (Hrsg.): Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt a. M., 253-279.
- Hansen, E. (2005): Das Case/Care Management, Anmerkungen zu einer importierten Methode, in: Neue Praxis, 35 (2), 107-125
- Herrmann, P. (2002): Soziale Dienstleistungen im Mittelpunkt, in: SOCIALmanagement (2), 22-25.
- Hermann, St./ Ludemann, G. (2003): Neue „Partnerschaft“ zwischen Wohlfahrtsverbänden und staatlichen Kostenträgern in der Jugend- und Sozialhilfe? In: Sozialrecht aktuell, (11/12), 219f.
- Hesse, W. (2003): Hartz IV: Billiger Jakob gesucht. In: Sozialrecht aktuell, (11/12), 224.
- Hinterhuber, H. (2004): Leadership: Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch, Frankfurt a. M.
- Homann, K./ Pies, I. (1994): Wirtschaftsethik in der Moderne, in: Benseler, B./ Blanck, B./ Greshoff, R. et. al. (Hrsg.): Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erziehungskultur, 5, 3-12.
- Homann, K./ Suchanek, A. (2000): Ökonomik. Eine Einführung, Tübingen.
- Kessl, F./ Otto, H.-U. (2002): Entstaatlicht? Die neue Privatisierung personenbezogener sozialer Dienstleistungen, in: Neue Praxis 35 (2), 122-139.
- Klatetzki, T. (1996): Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe, in: Maelicke, B. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Betrieben und Unternehmen., Baden-Baden, 55-64.
- Kretschmer, R./ Nass, G. (2005): DRGs im Krankenhausalltag – Ärztliche Entscheidungen im Spagat zwischen knappen Ressourcen und Ethik, in: Eurich, J./ Brink, A./ Hädrich, J./ Langer, A./ Schröder, P. (Hrsg.): Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral. Führungs- und Handlungskontexte, 247-263.
- Kulosa, M. (2003): Die Steuerung wirtschaftlicher Aktivitäten von Kommunen. Eine betriebswirtschaftliche Analyse, Stuttgart.
- Langer, A. (2004a): Professionsethik und Professionsökonomik: Legitimierung sozialer Arbeit zwischen Professionalität, Gerechtigkeit und Effizienz, Regensburg.
- Langer, A. (2004b): Professionsökonomik, Verträge und Vertrauen: Zur Mikrofundierung professioneller Dienstleistungen durch die Agenturtheorie am Beispiel der Sozialen Arbeit. Artikel eingereicht und im Prüfverfahren, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 5/Heft 3, 284-305.
- Liga (2005): Liga der freien Wohlfahrtspflege in Baden-Württemberg e.V., Konsequenzen der Arbeitsmarktreformen für die berufliche Bildung und Integration junger Menschen in Baden-Württemberg, [https://premium-link.net/registration/popup1/newauth/http%3a//premium-link.net/\\$117615\\$0\\$/050519-Arbeitsmarktreformen\\_und\\_junge\\_Menschen.pdf\\$\\$\\$http%3a//www.liga-bw.de/neu/liga\\_wohlfahrtspflege/download.htm](https://premium-link.net/registration/popup1/newauth/http%3a//premium-link.net/$117615$0$/050519-Arbeitsmarktreformen_und_junge_Menschen.pdf$$$http%3a//www.liga-bw.de/neu/liga_wohlfahrtspflege/download.htm), Zugriff 20.06.2005, 1-29.

- Merchel, J.* (1996): Wohlfahrtsverbände auf dem Weg zum Versorgungsbetrieb? – Auswirkungen der Modernisierung öffentlicher Verwaltung auf Funktionen und Kooperationsformen der Wohlfahrtsverbände, in: *Merchel, J./ Schrapper, C.* (Hrsg.): „Neue Steuerung“. Tendenzen der Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung., Münster, 296-311.
- Müller-Schöll, A./ Priepke, M.* (1983): Sozialmanagement: zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen, Frankfurt a. M.
- Neubauer, W.* (1996): Führen und Leiten in sozialen Organisationen, in: *Boskamp, P. K. R.* (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen. Handlungstheoretische Ansätze für neue Managementkompetenz., Neuwied (u.a.), 75-108.
- Oevermann, U.* (1999): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionellen Handelns, in: *Combe, A./ Helsper, W.* (Hrsg.): Pädagogische Professionalität; Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns, 3. Aufl. Frankfurt a. M., 70-182.
- Olk, T.* (1986): Abschied vom Experten. Sozialarbeit auf dem Weg zu einer alternativen Professionalität, Weinheim [u.a.].
- Olk, T.* (1995): Zwischen Korporatismus und Pluralismus: Zur Zukunft der freien Wohlfahrtspflege im bundesdeutschen Sozialstaat, in: *Rauschenbach, T.; Sachße, C./ Olk, T.* (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt a. M., 98-122.
- Ortmann, G.* (2005): Organisation, Profession, bootstrapping, in: *Klatetzki, T./ Tacke, V.* (Hrsg.): Organisation und Profession., Wiebaden, 285-298.
- Parsons, T.* (1968): Sozialstruktur und Persönlichkeit, Frankfurt.
- Pfadenbauer, M.* (2003): Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz, Opladen.
- Pies, I.* (2000): Wirtschaftsethik als ökonomische Theorie der Moral – Zur fundamentalen Bedeutung der Anreizanalyse für ein modernes Ethikparadigma, in: *Gaertner, U.* (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven V, Berlin, 11-34.
- Puch, H.-J./ Westermeyer, K.* (1999): Managementkonzepte. Eine Einführung für soziale Berufe, Freiburg i.B.
- Putnam, R. D.* (1993): Making democracy work: Civic traditions in modern Italy, Princeton.
- Rawls, J.* (1979): Eine Theorie der Gerechtigkeit, 1. Aufl., Frankfurt a. M.
- Rose, B.* (2003): Der gar nicht diskrete Charme von Markt und Modernisierung. In: *SozialExtra*, (7), 6-9.
- Schaarschuch, A.* (1999): Theoretische Grundelemente Sozialer Arbeit als Dienstleistung. Ein analytischer Zugang zur Neuorientierung Sozialer Arbeit, in: *Neue Praxis*, 29. (6), 543-560.
- Schimank, U.* (2005): Die akademische Profession und die Universitäten: „New Public Management“ und eine drohende Entprofessionalisierung, in: *Klatetzki, T./ Tacke, V.* (Hrsg.): Organisation und Profession., Wiebaden, 143-164.
- Schrapper, C./ Faltermeier, J.* (2001): Wohin steuert die Jugendhilfe? Streitfragen zur Konzeption und Organisation moderner Jugendhilfe., in: *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge*. (5), 154-162.
- Schütz, P.* (1996): Management und Marketing in öffentlichen und sozialen Dienstleistungsbetrieben, in: *Wilken, U.* (Hrsg.): Zwischen Ethik und Effizienz: Sozialmanagement und Marketingorientierung sozialer Organisationen., Freiburg i.Br., 5-14.



- Schütze, F.* (1999): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns, in: Combe, A./ Helsper, W. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität; Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns, 2. Aufl, 3. Aufl.Frankfurt a. M., 183-275.
- Spindler, H.* (2005): Hartz IV – Umsetzung, Chancen und Risiken. In Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit, 36 (1). 2005, 50-61
- Stackelbeck, M.* (Hrsg.) (2004): Gefälligst zur Kenntnisnahme! Wie sich die neue Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik im östlichen Ruhrgebiet auswirkt. Dortmund, 48.
- Stichweh, R.* (1994): Wissenschaft, Universität, Professionen. Soziologische Analysen, Frankfurt a. M.
- Tichy, N. M./Devanna, M. A.* (1995): Der Transformational Leader. Das Profil der neuen Führungskraft, Stuttgart.
- Wilkesmann, U.* (2001): Unternehmensethik und organisationales Lernen. Zur theoretischen Fundierung einer pragmatischen Unternehmensethik, in: Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 55, Heft 1, 5-23.